



# วารสารวิชาการ อุตสาหกรรมศึกษา

URL : <http://ejournals.swu.ac.th/index.php/jindedu/issue/archive>

วารสารวิชาการอุตสาหกรรมศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ปีที่ 10 ฉบับที่ 2 กรกฎาคม – ธันวาคม 2559

JOURNAL OF INDUSTRIAL EDUCATION

FACULTY OF EDUCATION, SRINAKHARINWIROT UNIVERSITY Volume 10 No. 2 July – December 2016

การพัฒนากลยุทธ์การจัดการความรู้สำหรับสถาบันอุดมศึกษาเอกชน  
ในเขตภาคเหนือ

**The Development of Knowledge Management Strategy**

**for Private Higher Education Institutions in the Northern Region**

ณฐวัฒน์ พระงาม, ณรงค์ พิมสาร, ณัฐพล ชุมวรฐายี

**Nathawat Prangam, Narong Pimsarn, Nattapol Chumworathayee**

สาขาบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยนอร์ทกรุงเทพ

Educational Administration, North Bangkok University

## บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีความมุ่งหมาย 1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพความต้องการและปัจจัยส่งเสริมความสำเร็จในการจัดการความรู้ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในเขตภาคเหนือ 2. เพื่อพัฒนากลยุทธ์การจัดการความรู้สำหรับสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในเขตภาคเหนือ 3. เพื่อประเมินกลยุทธ์การจัดการความรู้สำหรับสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในเขตภาคเหนือ การวิจัยนี้เป็นการวิจัยแบบผสมผสานวิธี วิธีดำเนินการวิจัยแบ่งออกเป็น 3 ขั้นตอน ดังนี้ ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพความต้องการและปัจจัยส่งเสริมความสำเร็จในการจัดการความรู้ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในเขตภาคเหนือ กลุ่มตัวอย่างได้แก่ ผู้บริหาร คณบดี หัวหน้าภาควิชา อาจารย์และเจ้าหน้าที่ จำนวน 320 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามประมาณค่า 5 ระดับ ขั้นตอนที่ 2 การพัฒนากลยุทธ์การจัดการความรู้สำหรับสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในเขตภาคเหนือ กลุ่มตัวอย่างได้แก่ ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 9 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง ขั้นตอนที่ 3 การประเมินกลยุทธ์การจัดการความรู้สำหรับสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในเขตภาคเหนือ ด้านความเหมาะสมและด้านความเป็นไปได้ กลุ่มตัวอย่างได้แก่ ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องต่อการใช้กลยุทธ์การจัดการความรู้ จำนวน 40 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามประมาณค่า 5 ระดับ สถิติที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าความถี่ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอนและการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา ผลการวิจัยพบว่า 1) สภาพปัจจุบันและสภาพความต้องการในการจัดการความรู้โดยภาพรวมอยู่ใน

ณัฐวัฒน์ พระงาม, ณรงค์ พิมสาร, ณัฐพล ชุมวรจักษ์  
วารสารวิชาการอุตสาหกรรมศึกษา ปีที่ 10 ฉบับที่ 2 กรกฎาคม – ธันวาคม 2559 (56-68)

ระดับมากปัจจัยส่งเสริมความสำเร็จในการจัดการความรู้โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก 2) การพัฒนากลยุทธ์การจัดการความรู้สำหรับสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในเขตภาคเหนือ ประกอบด้วย 1 กลยุทธ์หลัก 4 กลยุทธ์ย่อย 24 กลวิธี 3) ผลการประเมินกลยุทธ์การจัดการความรู้สำหรับสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในเขตภาคเหนือ มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก

**คำสำคัญ:** การพัฒนา, กลยุทธ์, กลยุทธ์การจัดการความรู้, สถาบันอุดมศึกษาเอกชน

## Abstract

The purposes of this research were to: 1. study the current conditions, the preferred state and critical success factors in Knowledge Management of private higher education institutions in the Northern Region, 2. to develop Knowledge Management strategies for Private Higher Education institutions in the Northern Region, 3. to assess of Knowledge Management for Private Higher Education institutions in the Northern Region. This research is mixed methods research. Methods was conducted by 3 steps; the first stage is studying the current conditions, the preferred state and critical success factors in Knowledge Management of Private Higher Education institutions in the Northern Region. The sample consisted of administrators, major head, lecturers and 320 staffs. The qualitative information collected from questionnaires about the five levels, the second stages is to develop knowledge management strategy for private higher education institutions in the Northern Region. The sample consisted of 9 experts, the information collected from a structure interviews form, the third stages is to assess of knowledge management strategy for private higher education institutions in the Northern Region in terms of the suitability and the feasibility. The sample consisted of people involved in use of new strategy 40 people. The research instruments were a 5 rating scale questionnaire. The statistics was used in this study applying frequency, percentage, average, standard deviation, stepwise multiple regression analysis technique and content analysis. The findings revealed that 1) the current conditions and the preferred state in knowledge management of private higher education institutions was at a high level. A critical success factors in Knowledge Management was at a high level. 2) The improved strategy in knowledge management for private higher education institutions consisted of one core strategy, four sub-strategies and 24 tactics. 3) The evaluation for developed research knowledge management strategy for private higher education institutions in the Northern Region were found be appropriate and feasible in a high level.

**Keywords:** Development, Strategy, Knowledge Management Strategy, Private Higher Education Institutions

## บทนำ

ปัจจุบันสังคมโลกมีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องและรวดเร็ว ซึ่งเป็นผลมาจากการเปลี่ยนผ่านจากยุคอุตสาหกรรมมาสู่ยุคเทคโนโลยีสารสนเทศ คนถือเป็นทรัพยากรสำคัญในการขับเคลื่อนประเทศ การยกระดับขีดความสามารถของคนให้ทัดเทียมกับนานาประเทศจึงเป็นสิ่งจำเป็น การพัฒนาศักยภาพขององค์กรยุคใหม่จึงต้องอาศัยความรู้เป็นฐานในการเสริมสร้างสมรรถนะขององค์กร ซึ่งสิ่งสำคัญก็คือการใช้ความรู้อย่างมีประสิทธิภาพ องค์กรจะต้องใช้การจัดการความรู้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาความสามารถดังกล่าวให้เกิดขึ้น (Stankosky : 2005) ประเทศไทยได้นำแนวคิดการจัดการความรู้มาใช้ในองค์กรการศึกษาทั้งภาครัฐและภาคเอกชน ดังเห็นได้จากนโยบายการศึกษาแห่งชาติ แผนการศึกษาแห่งชาติ ฉบับที่ 10 กำหนดเรื่องการพัฒนาคุณภาพของคนที่มีมุ่งเน้นการพัฒนาสังคมแห่งการเรียนรู้เพื่อสร้างเสริมความรู้ โดยส่งเสริมการจัดการความรู้ในองค์กรทุกระดับ เพื่อเพิ่มพูนความรู้และการเรียนรู้ของคน ซึ่งสอดคล้องกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11 เรื่องการพัฒนาคนสู่สังคมแห่งการเรียนรู้ มุ่งเน้นสนับสนุนการสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ รวมทั้งสอดคล้องกับประกาศกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2549 เรื่องมาตรฐานอุดมศึกษาแห่งชาติด้านการสร้างและพัฒนาสังคมฐานความรู้และสังคมแห่งการเรียนรู้ สถานศึกษาต่างๆ จึงต้องวางแผนการศึกษาให้เป็นไปตามนโยบายการศึกษาแห่งชาติ เพื่อทันต่อการเปลี่ยนแปลงมุ่งสู่สังคมฐานความรู้และพัฒนาสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่แท้จริง โดยเน้นการพัฒนาคุณภาพของคน สถานศึกษาจึงต้องขับเคลื่อนนโยบายดังกล่าวสู่การปฏิบัติให้เกิดประสิทธิผล

จากการขยายโอกาสทางการศึกษาส่งผลให้สถาบันอุดมศึกษาเอกชนเกิดขึ้นเป็นจำนวนมากในภูมิภาคต่างๆ ของประเทศโดยเฉพาะในเขตพื้นที่ภาคเหนือ ซึ่งเป็นภูมิภาคที่มีอัตราการขยายตัวสูงและเป็นจุดยุทธศาสตร์การพัฒนาความร่วมมือตามกรอบ GMS (Greater Mekong Sub region) ที่มุ่งส่งเสริมการขยายตัวด้านอุตสาหกรรม การเกษตร การค้า การลงทุนและบริการ เพื่อให้เกิดการจ้างงาน, ยกระดับการครองชีพ, การถ่ายทอดเทคโนโลยีและการศึกษาระหว่างกัน, การใช้ทรัพยากรธรรมชาติที่ส่งเสริมกันอย่างมีประสิทธิภาพ และช่วยเพิ่มขีดความสามารถและโอกาสการแข่งขันในเวทีการค้าโลก ทำให้ผู้ที่ต้องการศึกษามีทางเลือกที่หลากหลายในการตัดสินใจเข้าศึกษา ส่งผลให้มีการแข่งขันที่สูงขึ้นระหว่างสถาบันอุดมศึกษาของรัฐบาลและเอกชน สถาบันอุดมศึกษาจึงต้องมุ่งขยายตัวด้านปริมาณและคุณภาพ แม้ว่าสถาบันอุดมศึกษาเอกชนจะมีความคล่องตัวในการบริหารองค์กร แต่ก็พบว่าสถานศึกษาหลายแห่งยังประสบปัญหาหลายประการ ทั้งด้านบุคลากรที่มีจำกัด ทำให้มีภาระงานที่ต้องรับผิดชอบสูงขึ้น สถานศึกษาบางแห่งมีอัตราการเปลี่ยนแปลงบุคลากรที่สูง ผลงานทางวิชาการ งานวิจัย การแลกเปลี่ยนความรู้ และความร่วมมือกันทางวิชาการยังมีน้อย การพัฒนาทางวิชาการไม่มีความต่อเนื่อง ทำให้ไม่สามารถใช้ศักยภาพของบุคลากรบูรณาการความรู้ต่างๆ ให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กรได้ แม้ว่าสถานศึกษาจะมีการดำเนินการจัดการความรู้แต่ยังไม่มีประสิทธิภาพ ซึ่งปัญหาในการจัดการความรู้ของสถานศึกษาก็คือ การกำหนดกลยุทธ์การบริหารจัดการ การกำหนดทิศทาง และเป้าหมายในการบริหารงานขาดความชัดเจน (สุประภาดา โชติมณี, 2551) ดังนั้น กลยุทธ์จึงเป็นสิ่งสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จของสถานศึกษาในอนาคตอย่างยั่งยืน สถานศึกษาจำเป็นต้องมีการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งการพัฒนากลยุทธ์การจัดการความรู้ เพื่อขับเคลื่อนองค์กรให้ก้าวสู่สังคมแห่งการเรียนรู้ ก่อให้เกิดความเป็นเลิศทางวิชาการ ทั้งด้านหลักสูตร การจัดการเรียนการสอน การจัดบริการทางการศึกษา เพื่อยกระดับคุณภาพมาตรฐานทางการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ นำไปสู่การเป็นศูนย์กลางทางการศึกษาในระดับอาเซียนต่อไป

ด้วยเหตุผลดังกล่าวจะเห็นได้ว่า การจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนยังไม่เกิดประสิทธิภาพอย่างแท้จริง จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการพัฒนากลยุทธ์ในการบริหารงานที่เป็นระบบ สอดคล้องกันในทุกระดับขององค์กร ทั้งระดับองค์กร ระดับหน่วยงานและระดับบุคคล ซึ่งจะส่งผลต่อประสิทธิภาพและความสำเร็จขององค์กรในที่สุด ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับการจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในเขตภาคเหนือ เพื่อนำมาใช้เป็นแนวทางในการพัฒนากลยุทธ์การจัดการความรู้ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในเขตภาคเหนือ ด้วยมีความเชื่อว่าการกลยุทธ์

ณัฐวัฒน์ พระงาม, ณรงค์ พิมสาร, ณัฐพล ชุมวรจฉายี  
วารสารวิชาการอุตสาหกรรมศึกษา ปีที่ 10 ฉบับที่ 2 กรกฎาคม – ธันวาคม 2559 (56-68)

การจัดการความรู้ที่พัฒนาขึ้นนี้ จะก่อให้เกิดประโยชน์และมีส่วนช่วยให้การบริหารงานของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนมีการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สามารถใช้เป็นข้อมูลเพื่อประกอบการพิจารณาตัดสินใจของผู้บริหารระดับสูง ในการนำกลยุทธ์การจัดการความรู้ไปใช้ในสถาบัน และเป็นแนวทางดำเนินงานสำหรับสถาบันอุดมศึกษาเอกชนอื่นต่อไป

### วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพความต้องการ และปัจจัยส่งเสริมความสำเร็จในการจัดการความรู้ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในเขตภาคเหนือ
2. เพื่อพัฒนากลยุทธ์การจัดการความรู้สำหรับสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในเขตภาคเหนือ
3. เพื่อประเมินกลยุทธ์การจัดการความรู้สำหรับสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในเขตภาคเหนือ

### ความสำคัญของการวิจัย

1. ชี้ให้เห็นถึงสภาพปัจจุบัน สภาพความต้องการและปัจจัยส่งเสริมความสำเร็จในการจัดการความรู้ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในเขตภาคเหนือ
2. ทำให้ได้กลยุทธ์การจัดการความรู้สำหรับสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในเขตภาคเหนือ
3. ใช้เป็นแนวทางในการดำเนินการจัดการความรู้สำหรับสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในเขตภาคเหนือ

### ขอบเขตการวิจัย

การวิจัยมีขอบเขตการวิจัย ดังนี้

#### ขอบเขตด้านเนื้อหา

การศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพความต้องการและปัจจัยส่งเสริมความสำเร็จในการจัดการความรู้สำหรับสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในเขตภาคเหนือ โดยการเก็บรวบรวมข้อมูลที่ได้จากแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และการสัมภาษณ์ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาในเขตภาคเหนือ

#### ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1. ประชากรที่ใช้ในการศึกษาแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องเพื่อยืนยันตัวแปรจากกรอบแนวคิดการวิจัย ได้แก่ บุคลากรที่ปฏิบัติงานในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในเขตภาคเหนือ

2. กลุ่มตัวอย่าง ดำเนินการตามขั้นตอนการวิจัย ดังนี้

2.1 กลุ่มตัวอย่าง เพื่อยืนยันตัวแปรจากกรอบแนวคิดการวิจัย ได้แก่ ผู้บริหารที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน สถาบันละ 1 คน จำนวน 8 คน ที่ได้มาจากการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Method)

2.2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการตรวจสอบตัวแปรในการวิจัยจากประชากร จำนวน 1,844 คน กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยพิจารณาจากเกณฑ์ตารางของ เครซี่และมอร์แกน ที่ความเชื่อมั่น 95% ความคลาดเคลื่อน  $\pm 5\%$  ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) ได้ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 320 คน จำแนกเป็น คณบดี จำนวน 10 คน หัวหน้าภาควิชา จำนวน 22 คน อาจารย์ จำนวน 173 คน และเจ้าหน้าที่ จำนวน 115 คน

2.3 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้เพื่อตรวจสอบร่างกลยุทธ์การจัดการความรู้สำหรับสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ได้แก่ ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 9 คน โดยการสัมภาษณ์ ใช้วิธีการสนทนากลุ่ม (Focus group discussion)

ณัฐวัฒน์ พระงาม, ณรงค์ พิมสาร, ณัฐพล ชุมวรจฺจายี  
วารสารวิชาการอุตสาหกรรมศึกษา ปีที่ 10 ฉบับที่ 2 กรกฎาคม – ธันวาคม 2559 (56-68)

2.4 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ประเมินกลยุทธ์การจัดการความรู้สำหรับสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ได้แก่ ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการนำกลยุทธ์การจัดการความรู้สำหรับสถาบันอุดมศึกษาเอกชนไปใช้ จำนวน 40 คน ที่ได้จากการเลือกแบบเจาะจง

#### ตัวแปรที่ใช้ศึกษา

1. ตัวแปรพื้นฐาน คือ ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งปฏิบัติงาน ประสบการณ์การทำงาน
2. ตัวแปรที่ศึกษา คือ ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการจัดการความรู้ และปัจจัยส่งเสริมความสำเร็จในการจัดการความรู้

#### ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

การดำเนินการวิจัย มีดังนี้

##### ขั้นที่ 1 การกำหนดกรอบแนวคิดการวิจัย

1. ผู้วิจัยศึกษารวบรวมข้อมูลแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ จากหนังสือ ตำรา งานวิจัย วิทยานิพนธ์ บทความและเอกสารวิชาการอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง
2. ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในเขตภาคเหนือ ที่ได้มาจากการเลือกแบบเจาะจง จำนวน 8 คน เพื่อยืนยันตัวแปรที่ศึกษา

##### ขั้นที่ 2 การดำเนินการวิจัย

1. ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากการศึกษาเอกสารและการสัมภาษณ์มาพัฒนาเครื่องมือในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถาม เพื่อรวบรวมข้อมูลความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง
2. ผู้วิจัยทำการสำรวจความคิดเห็นจากกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 320 คน เครื่องมือที่ใช้คือ แบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scales) 5 ระดับ โดยมีการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา แล้วนำมาคำนวณค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) จากผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน จากนั้นนำแบบสอบถามที่ผ่านการแก้ไขปรับปรุงมาทดลองใช้กับกลุ่มทดลอง (Tryout) ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน เพื่อทำการทดสอบความเชื่อถือได้และหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม โดยมีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) สำหรับสภาพปัจจุบันเท่ากับ 0.924 และปัจจัยส่งเสริมความสำเร็จในการจัดการความรู้เท่ากับ 0.938
3. ผู้วิจัยทำการพัฒนากลยุทธ์การจัดการความรู้สำหรับสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในเขตภาคเหนือ โดยดำเนินการ ดังนี้
  - 3.1 ผู้วิจัยนำผลที่ได้จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมาวิเคราะห์ สังเคราะห์ และยกร่างกลยุทธ์การจัดการความรู้สำหรับสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในเขตภาคเหนือ โดยกำหนดกลยุทธ์หลัก กลยุทธ์ย่อย และกลวิธี
  - 3.2 ผู้วิจัยตรวจสอบความถูกต้องของกลยุทธ์การจัดการความรู้สำหรับสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในเขตภาคเหนือ โดยใช้วิธีการจัดสนทนากลุ่ม (Focus group discussion) ผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้และประสบการณ์ จำนวน 9 คน เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญได้พิจารณาและให้ข้อเสนอแนะ และนำมาปรับปรุงแก้ไขเพื่อให้ได้กลยุทธ์ที่ถูกต้อง
  - 3.3 ปรับปรุงแก้ไขร่างกลยุทธ์การจัดการความรู้สำหรับสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในเขตภาคเหนือ ให้มีความถูกต้องตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ
4. ผู้วิจัยประเมินกลยุทธ์การจัดการความรู้สำหรับสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในเขตภาคเหนือ เพื่อยืนยันและได้กลยุทธ์ที่มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ โดยสำรวจความคิดเห็นของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการนำกลยุทธ์การ

ณัฐวัฒน์ พระงาม, ณรงค์ พิมสาร, ณัฐพล ชุมวรจฉายี  
วารสารวิชาการอุตสาหกรรมศึกษา ปีที่ 10 ฉบับที่ 2 กรกฎาคม – ธันวาคม 2559 (56-68)

จัดการความรู้สำหรับสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในเขตภาคเหนือไปใช้ จำนวน 40 คน ที่ได้จากการเลือกแบบเจาะจง เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ใช้แบบสอบถามความคิดเห็นแบบตรวจสอบรายการ (Check list)

### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

1. ใช้แบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน สภาพความต้องการและปัจจัยส่งเสริมความสำเร็จในการจัดการความรู้ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในเขตภาคเหนือ เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scales) 5 ระดับ และแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structure Interview) เพื่อสัมภาษณ์ผู้บริหารของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในเขตภาคเหนือเกี่ยวกับการจัดการความรู้

2. ใช้แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structure Interview) เพื่อสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญในการสนทนากลุ่มเกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดการความรู้สำหรับสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในเขตภาคเหนือ

3. ใช้แบบสอบถามความคิดเห็น (Questionnaire) มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check list) เพื่อประเมินกลยุทธ์การจัดการความรู้สำหรับสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในเขตภาคเหนือ ในด้านความเหมาะสมและความเป็นไปได้

### การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยใช้สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

1. ข้อมูลจากการวิเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และข้อมูลการสัมภาษณ์ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในเขตภาคเหนือ ใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

2. ข้อมูลจากการสำรวจความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน สภาพความต้องการและปัจจัยส่งเสริมความสำเร็จในการจัดการความรู้ วิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ SPSS หาค่าสถิติพื้นฐาน ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) การจัดลำดับความต้องการจำเป็น ( $PNI_{modified}$ ) และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (stepwise multiple regression analysis)

3. ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญโดยการสนทนากลุ่ม (Focus group discussion) วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

4. ข้อมูลจากแบบประเมินความคิดเห็นผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการนำกลยุทธ์การจัดการความรู้สำหรับสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในเขตภาคเหนือไปใช้ วิเคราะห์ข้อมูล โดยการหาค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

### ผลการวิจัย

1) สภาพปัจจุบันในการจัดการความรู้ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในเขตภาคเหนือ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า มี 3 ด้านที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ได้แก่ ด้านการแสวงหาความรู้ ด้านการจัดเก็บความรู้ และด้านการเผยแพร่ความรู้ ส่วนด้านอื่น ๆ อยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ ด้านการสร้างความรู้ ด้านการนำความรู้ไปใช้ และด้านการประเมินการใช้ความรู้ ส่วนสภาพความต้องการในการจัดการความรู้ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นในการจัดการความรู้ เรียงตามลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านการนำความรู้ไปใช้ ด้านการประเมินการใช้ความรู้ ด้านการสร้างความรู้ ด้านการแสวงหาความรู้ ด้านการเผยแพร่ความรู้ และด้านการจัดเก็บความรู้

ปัจจัยส่งเสริมความสำเร็จในการจัดการความรู้ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในเขตภาคเหนือ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า มี 2 ด้านที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ได้แก่ ด้านระบบสารสนเทศ และด้านระบบการบริหาร ส่วนด้านอื่น ๆ อยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ ด้านวัฒนธรรมองค์กร และด้านภาวะผู้นำของผู้บริหาร ส่วนสภาพความต้องการปัจจัยส่งเสริมความสำเร็จในการจัดการความรู้ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยลำดับ

ณัฐวัฒน์ พระงาม, ณรงค์ พิมสาร, ณัฐพล ชุมวรจฺยา  
วารสารวิชาการอุตสาหกรรมศึกษา ปีที่ 10 ฉบับที่ 2 กรกฎาคม – ธันวาคม 2559 (56-68)

ความสำคัญของความต้องการจำเป็นของปัจจัยส่งเสริมความสำเร็จในการจัดการความรู้ เรียงตามลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านภาวะผู้นำของผู้บริหาร ด้านวัฒนธรรมองค์กร ด้านระบบการบริหาร และด้านระบบสารสนเทศ

เมื่อวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน ปัจจัยทั้ง 4 ด้าน มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการจัดการความรู้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 สามารถร่วมกันพยากรณ์ ได้ร้อยละ 96.6 ( $R^2_{adj} = 0.966$ ) ค่าสหสัมพันธ์พหุคูณของตัวเกณฑ์ (Y) และตัวพยากรณ์ ( $X_1, X_3, X_2, X_4$ ) มีค่าเท่ากับ 0.983 และค่าความคาดเคลื่อนที่เกิดจากการพยากรณ์เท่ากับ 0.090 โดยมีสัมประสิทธิ์การถดถอยพหุคูณในรูปคะแนนดิบ (b) เท่ากับ 0.369, 0.306, 0.132 และ 0.149 และค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยพหุคูณในรูปคะแนนมาตรฐาน ( $\beta$ ) เท่ากับ 0.545 0.404 0.202 และ 0.194 เขียนเป็นสมการได้ ดังนี้

สมการถดถอยในรูปคะแนนดิบ

$$Y' = 0.134 + 0.369X_1 (X_1) + 0.306X_3 (X_3) + 0.132X_2 (X_2) + 0.149X_4 (X_4)$$

โดยที่ สมการถดถอยในรูปคะแนนมาตรฐาน

$$Zy' = 0.545Z_1 (X_1) + 0.404Z_3 (X_3) + 0.202Z_2 (X_2) + 0.194Z_4 (X_4)$$

ตาราง 1 แสดงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์การถดถอยพหุคูณ ค่าคงที่ และค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการพยากรณ์

ตัวแปรพยากรณ์	b	$\beta$	t	Sig
วัฒนธรรมองค์กร ( $X_1$ )	0.369	0.545	38.809	0.000
ระบบการบริหาร ( $X_2$ )	0.306	0.404	30.123	0.000
ระบบสารสนเทศ ( $X_3$ )	0.132	0.202	18.963	0.000
ภาวะผู้นำผู้บริหาร ( $X_4$ )	0.149	0.194	15.656	0.000
$R = 0.983$	$R^2 = 0.966$	$F = 245.117$	$SE_{est} = 0.090$	$a = 0.134$

2) กลยุทธ์การจัดการความรู้สำหรับสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในเขตภาคเหนือ มีกลยุทธ์หลัก คือ กลยุทธ์การจัดการความรู้สำหรับสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในเขตภาคเหนือ ประกอบด้วย 4 กลยุทธ์ย่อย 24 กลวิธี ดังนี้

2.1 กลยุทธ์สร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้แบบร่วมมือ ได้แก่ 1) ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการจัดการความรู้ของบุคลากร 2) สร้างค่านิยมองค์กรที่ดีในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน 3) จัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกัน 4) สนับสนุนการทำงานวิจัยและงานสร้างสรรค์แบบเป็นทีม 5) จัดระบบพี่เลี้ยงเพื่อให้คำแนะนำช่วยเหลือ 6) สร้างชุมชนต้นแบบนักปฏิบัติ (CoPs) ในทุกระดับของสถาบัน

2.2 กลยุทธ์พัฒนาระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ ได้แก่ 1) กำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัดการจัดการความรู้ที่ชัดเจน 2) จัดระบบและทีมงานสำหรับการจัดการความรู้ (CKO) 3) สร้างระบบและกลไกในการกำกับติดตามการดำเนินงาน 4) จัดสรรทรัพยากรที่จำเป็นในการจัดการความรู้เพียงพอ 5) สร้างระบบการประเมินผลการใช้ความรู้อย่างสม่ำเสมอ 6) จัดระบบการพิจารณาความดีความชอบในการนำความรู้มาใช้

2.3 กลยุทธ์สร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ได้แก่ 1) พัฒนาความเป็นผู้นำของบุคลากรเพื่อการจัดการความรู้ 2) สร้างผู้นำต้นแบบการเรียนรู้ในทุกระดับ 3) สนับสนุนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ด้วยบรรยากาศกัลยาณมิตร 4) สร้างแรงจูงใจในการสร้างสรค์องค์ความรู้ใหม่ 5) ส่งเสริมกิจกรรมการเรียนรู้ในสถาบันโดยตลอด 6) สร้างแรงกระตุ้นในการนำความรู้ไปใช้พัฒนางาน

2.4 กลยุทธ์พัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการความรู้ ได้แก่ 1) สร้างเครือข่ายการเรียนรู้ด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศทั้งในและนอกสถาบัน 2) พัฒนาระบบเทคโนโลยีที่สนับสนุนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ 3) จัดทีมงานดูแลและพัฒนาฐานข้อมูลความรู้ที่จำเป็น 4) สนับสนุนเทคโนโลยีที่ทันสมัยในการเรียนรู้ของบุคลากร 5) จัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในระบบเครือข่ายทางสังคม 6) สร้างระบบฐานข้อมูลกลางเพื่อการจัดเก็บและเผยแพร่ความรู้

ณัฐวัฒน์ พระงาม, ณรงค์ พิมสาร, ณัฐพล ชุมวรฐายี  
วารสารวิชาการอุตสาหกรรมศึกษา ปีที่ 10 ฉบับที่ 2 กรกฎาคม – ธันวาคม 2559 (56-68)

3) กลยุทธ์การจัดการความรู้สำหรับสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในเขตภาคเหนือ มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.49$ ) เรียงตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ กลยุทธ์สร้างวัฒนธรรมการจัดการความรู้แบบร่วมมือ ( $\bar{X} = 4.25$ ) กลยุทธ์สร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้เชิงสร้างสรรค์ ( $\bar{X} = 4.24$ ) กลยุทธ์พัฒนาระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ ( $\bar{X} = 4.23$ ) กลยุทธ์พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการจัดการความรู้ ( $\bar{X} = 4.21$ )

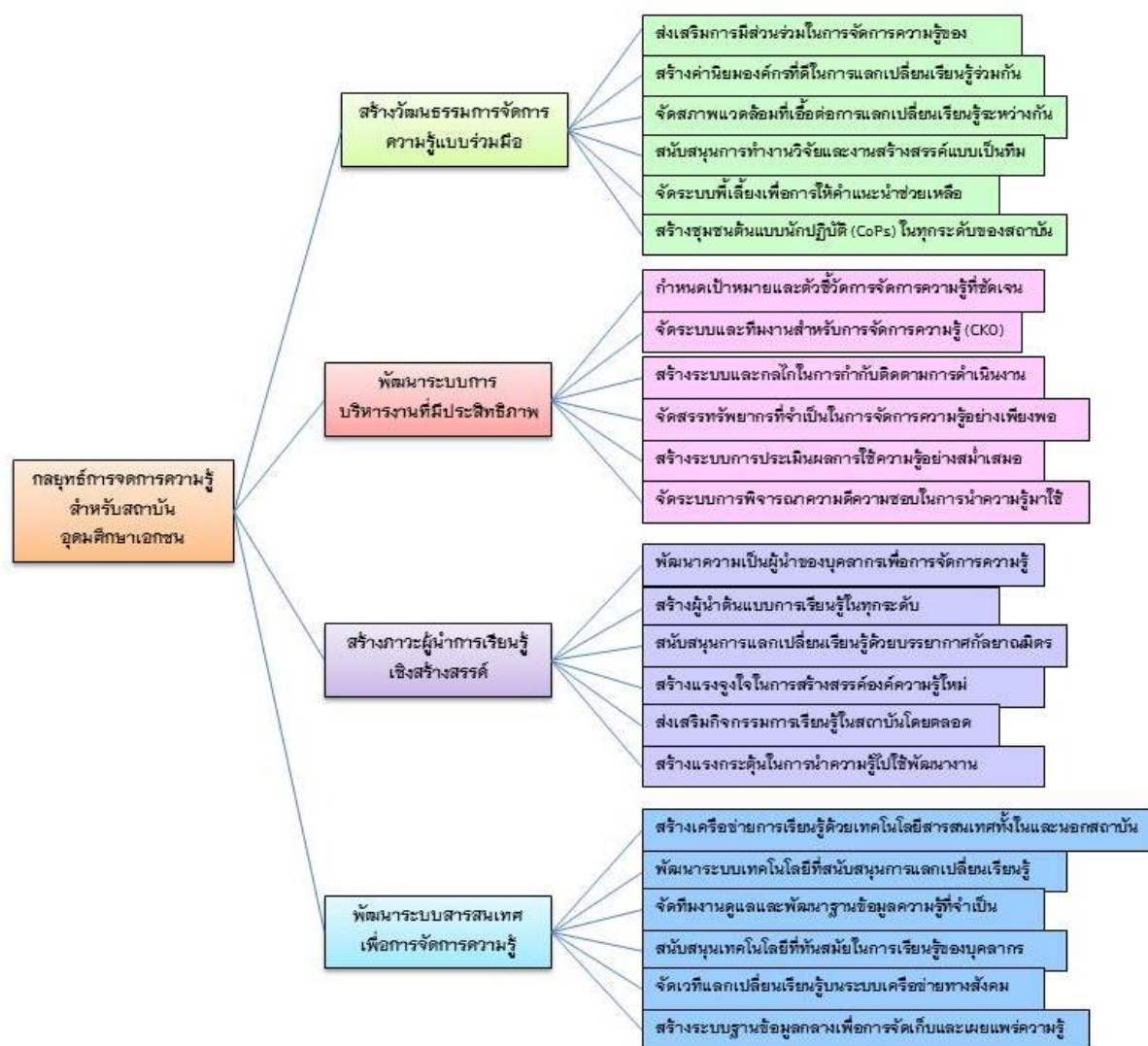
## สรุปและอภิปรายผล

จากผลการวิจัย การพัฒนากลยุทธ์การจัดการความรู้สำหรับสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในเขตภาคเหนือ ผู้วิจัยนำมาอภิปรายประเด็นสำคัญในภาพรวม ดังนี้

1. สภาพปัจจุบัน สภาพความต้องการและปัจจัยส่งเสริมความสำเร็จในการจัดการความรู้ เป็นการรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในเขตภาคเหนือ และการสำรวจความคิดเห็นจากกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 320 คน พบว่า สภาพปัจจุบัน สภาพความต้องการในการจัดการความรู้ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก อาจเนื่องมาจากนโยบายการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่ 2 ที่มุ่งเน้นให้คนไทยได้เรียนรู้ตลอดชีวิตอย่างมีคุณภาพ โดยเน้นประเด็นหลักเรื่องคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาและเรียนรู้ของคนไทย โอกาสทางการศึกษาและเรียนรู้ เพื่อพัฒนาผู้เรียน สถานศึกษาแหล่งเรียนรู้ สภาพแวดล้อม หลักสูตรและเนื้อหา พัฒนาวิชาชีพครูให้เป็นวิชาชีพที่มีคุณค่า สามารถดึงดูดคนเก่งดีและมีใจรักมาเป็นครูคุณาจารย์ได้อย่างยั่งยืน ภายใต้ระบบบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ สถาบันอุดมศึกษาเอกชนจึงมีการดำเนินการจัดการความรู้ในสถานศึกษา เพื่อเสริมสร้างองค์กรให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ยกย่องคุณภาพการศึกษา พัฒนาด้านการบริหารและการจัดการศึกษาที่มีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับแนวคิดของ มาร์ควอร์ท (Marquardt. 1996 : 21) ที่กล่าวว่า องค์กรที่จะได้เปรียบในการแข่งขันแบบยั่งยืนได้ในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปนั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่องค์กรจะต้องเรียนรู้ได้ดีกว่าและเร็วกว่า ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ เรย์โนลด์ (Reynolds. 2004 : 135) ที่ว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นองค์กรที่มีบรรยากาศที่กระตุ้นการเรียนรู้ของบุคคล และกลุ่มให้เกิดอย่างรวดเร็ว และสอนให้พนักงานมีกระบวนการคิดวิพากษ์วิจารณ์เพื่อความเข้าใจในสิ่งที่เกิดขึ้นซึ่งสิ่งต่างๆ เหล่านี้ที่มีในแต่ละบุคคล ช่วยให้องค์กรเกิดการเรียนรู้ในสิ่งที่ผิดพลาด ดังนั้น สถาบันอุดมศึกษาเอกชนจึงนำการจัดการความรู้มาเป็นกลยุทธ์หนึ่งในการขับเคลื่อนองค์กร เพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศทางการศึกษา และเป็นพลังสำคัญที่จะผลักดันการบริหารองค์กรให้เกิดประสิทธิภาพ



ณัฐวัฒน์ พระงาม, ณรงค์ พิมสาร, ณัฐพล ชุมวรจฉายี  
วารสารวิชาการอุตสาหกรรมศึกษา ปีที่ 10 ฉบับที่ 2 กรกฎาคม – ธันวาคม 2559 (56-68)



ภาพประกอบที่ 1 กลยุทธ์การจัดการความรู้สำหรับสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในเขตภาคเหนือ

2. การอภิปรายผลการวิจัย ผู้วิจัยได้นำกลยุทธ์การจัดการความรู้สำหรับสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในเขตภาคเหนือที่เป็นผลการวิจัย มาอภิปรายประเด็นสำคัญในภาพรวม โดยผลการพัฒนากลยุทธ์การจัดการความรู้สำหรับสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในเขตภาคเหนือ มีดังนี้

2.1 ผลการวิจัย พบว่า กลยุทธ์การจัดการความรู้สำหรับสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในเขตภาคเหนือ ประกอบด้วย 4 กลยุทธ์ย่อย ได้แก่ 1) สร้างวัฒนธรรมการจัดการความรู้แบบร่วมมือ มี 6 กลวิธี ได้แก่ ได้แก่ 1.1 ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการจัดการความรู้ของบุคลากร 1.2 สร้างค่านิยมองค์กรที่ดีในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน 1.3 จัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกัน 1.4 สนับสนุนการทำงานวิจัยและงานสร้างสรรค์แบบเป็นทีม 1.5 จัดระบบพี่เลี้ยงเพื่อให้คำแนะนำช่วยเหลือ 1.6 สร้างชุมชนต้นแบบนักปฏิบัติ (CoPs) ในทุกระดับของสถาบัน 2) พัฒนาระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ มี 6 กลวิธี ได้แก่ 2.1 กำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัดการจัดการความรู้ที่ชัดเจน 2.2 จัดระบบและทีมงานสำหรับการจัดการความรู้ (CKO) 2.3 สร้างระบบและกลไกในการกำกับติดตามการดำเนินงาน 2.4 จัดสรรทรัพยากรที่จำเป็นในการจัดการความรู้เพียงพอ 2.5 สร้างระบบการ

ประเมินผลการใช้ความรู้อย่างสม่ำเสมอ 2.6 จัดระบบการพิจารณาความดีความชอบในการนำความรู้มาใช้ 3) สร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้เชิงสร้างสรรค์ มี 6 กลวิธี ได้แก่ 3.1 พัฒนาความเป็นผู้นำของบุคลากรเพื่อการจัดการความรู้ 3.2 สร้างผู้นำต้นแบบการเรียนรู้ในทุกระดับ 3.3 สนับสนุนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ด้วยบรรยากาศกัลยาณมิตร 3.4 สร้างแรงจูงใจในการสร้างสรรค์องค์ความรู้ใหม่ 3.5 ส่งเสริมกิจกรรมการเรียนรู้ในสถาบันโดยตลอด 3.6 สร้างแรงกระตุ้นในการนำความรู้ไปใช้พัฒนางาน 4) พัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการความรู้ มี 6 กลวิธี ได้แก่ 4.1 สร้างเครือข่ายการเรียนรู้ด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศทั้งในและนอกสถาบัน 4.2 พัฒนาระบบเทคโนโลยีที่สนับสนุนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ 4.3 จัดทีมงานดูแลและพัฒนาฐานข้อมูลความรู้ที่จำเป็น 4.4 สนับสนุนเทคโนโลยีที่ทันสมัยในการเรียนรู้ของบุคลากร 4.5 จัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้บนระบบเครือข่ายทางสังคม 4.6 สร้างระบบฐานข้อมูลกลางเพื่อการจัดเก็บและเผยแพร่ความรู้ สอดคล้องกับแนวคิดของมาร์ติน (Martin. 2004 : 145) ได้กล่าวไว้ว่า ปัจจัยที่ส่งเสริมความสำเร็จในการจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษา ประกอบด้วย วัฒนธรรมองค์การ ภาวะผู้นำ และการบริหารองค์การ ขณะเดียวกันสถาบันเอพีคิวซี และแอนเดอร์สัน (APQC & Anderson. 1995 : 65) ที่กล่าวถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ โดยเห็นว่าการจัดการความรู้เป็นกระบวนการที่ซับซ้อน ซึ่งต้องได้รับการสนับสนุนจากสิ่งที่อยู่แวดล้อม คือ ภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์การ เทคโนโลยี และการวัดผล สอดคล้องกับแนวคิดของ คีเซอร์ (Kyser. 2004 : 116-118) ที่ระบุถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้กับการปฏิบัติงานในองค์กร ได้แก่ วัฒนธรรมองค์การ เทคโนโลยีสารสนเทศ การวัดผล กระบวนการจัดการความรู้ และกลยุทธ์การจัดการความรู้ ดังนั้น แสดงว่ากลยุทธ์ที่พัฒนามีความสอดคล้องกับแนวคิดทฤษฎี รวมถึงข้อคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่สนทนากลุ่ม ซึ่งเป็นผู้ที่มีประสบการณ์และประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับความคิดเห็นของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องต่อการนำความรู้ไปใช้ในด้านความเหมาะสมและความเป็นไปได้

## 2.2 การอภิปรายแต่ละกลยุทธ์ย่อย ดังนี้

1) กลยุทธ์สร้างวัฒนธรรมการจัดการความรู้แบบร่วมมือ มุ่งเน้นให้บุคลากรพัฒนาการทำงานด้วยวิธีการใหม่จากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคคลหรือกลุ่มบุคคล โดยเปิดใจยอมรับฟังความคิดเห็น ความรู้และความสำเร็จของผู้อื่น เปิดโอกาสให้บุคลากรขององค์กรมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมายและความรู้จำเป็นที่ต้องการ กระตุ้นให้บุคลากรเพิ่มพูนความรู้และพัฒนาทักษะความสามารถของตนเอง สนับสนุนกิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันอยู่ตลอดเวลา สนับสนุนให้บุคลากรร่วมเสนอความคิดเห็น รวมทั้งมีอิสระในการทำงานที่ได้รับมอบหมาย มีการเรียนรู้ร่วมกัน แก้ปัญหาร่วมกัน ซึ่งจะช่วยเพิ่มขีดความสามารถของบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนได้ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ เชอร์มาฮอร์น (Schermerhorn. 2003 : 162) ที่กล่าวว่า การจัดการความรู้ให้สำเร็จและเกิดประสิทธิผลสูงที่สุดนั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่ทุกฝ่ายจะต้องให้ความร่วมมือกันทำงานแบบบูรณาการ เพื่อขับเคลื่อนภารกิจร่วมกัน การทำงานเป็นทีมจะช่วยให้เกิดความร่วมมือร่วมใจของทุกฝ่าย ทำให้มีการช่วยเหลือกันเพื่อร่วมกันทำงานให้บรรลุเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ การปรึกษาหารือจะช่วยให้มีการวางแผนในการทำงานอย่างเป็นระบบ ทำให้มีโอกาสผิดพลาดน้อย และช่วยให้มีการระดมความคิดจากทุกฝ่ายเพื่อแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นจากการทำงาน นอกจากนี้ วัฒนธรรมองค์การแบบการทำงานเป็นทีมและการปรึกษาหารือ จะช่วยให้เกิดความไว้วางใจ และสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน ซึ่งจะก่อให้เกิดขวัญกำลังใจในการทำงาน อันจะช่วยให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

2) กลยุทธ์พัฒนาระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ มุ่งเน้นการมีระบบบริหารงานคุณภาพที่สนับสนุนกิจกรรมการจัดการความรู้ ประกอบด้วย 1) การวางแผน (Plan) 2) การปฏิบัติ (Do) 3) การตรวจสอบ (Check) และ 4) การปรับปรุง (Act) เพื่อเป็นแนวทางการบริหารจัดการความรู้ที่เป็นระบบและมีประสิทธิภาพ เนื่องจากวงจรคุณภาพมีความสำคัญต่อการบริหารงานทุกประเภท ซึ่งทำให้กิจกรรมต่างๆ ดำเนินไปอย่างมีระบบและเกิดประสิทธิภาพ การดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายนั้น สถาบันอุดมศึกษาเอกชนจะต้องกำหนดแผนงานโดยระบุวัตถุประสงค์ให้ชัดเจน โดยต้องกำหนดเป้าหมายที่สอดคล้องกับนโยบาย วิสัยทัศน์และพันธกิจของสถาบัน เพื่อให้เกิด

การพัฒนาที่เป็นไปในแนวทางเดียวกันทั่วทั้งองค์กร การปฏิบัติงานจะต้องดำเนินการไปตามแผนงาน วิธีการและขั้นตอนที่ได้กำหนดไว้ และต้องเก็บรวบรวมและบันทึกข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานไว้ด้วย เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการดำเนินงานในขั้นตอนต่อไป ซึ่งการปฏิบัติงานจะต้องมีการตรวจสอบ เนื่องจากในการดำเนินงานใด ๆ มักจะเกิดปัญหาแทรกซ้อนที่ทำให้การดำเนินงานไม่เป็นไปตามแผนอยู่เสมอ ซึ่งเป็นอุปสรรคต่อประสิทธิภาพและคุณภาพของการทำงาน การติดตาม การตรวจสอบ และการประเมินปัญหา จึงเป็นสิ่งสำคัญที่ต้องกระทำควบคู่ไปกับการดำเนินงาน เพื่อจะได้ทราบข้อมูลที่เป็นประโยชน์ในการปรับปรุงคุณภาพ ของการดำเนินงานต่อไป ซึ่งหากผลงานที่ปรากฏออกมา และประเมินค่าได้แล้ว ก็จะมีการเสริมหรือแก้ไขปัญหาเพื่อให้การดำเนินงานเกิดประสิทธิภาพต่อไป และด้านการวัดผล หน่วยงานมีการประเมินผลในการจัดการความรู้ และต้องให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการประเมินผลในทุกขั้นตอนการจัดการความรู้ด้วย เพื่อให้บุคลากรสามารถรับรู้ได้ถึงผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการจัดการความรู้และสามารถนำเอาผลลัพธ์ที่ได้นำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ในการสร้างและแสวงหาความรู้ใหม่ได้อย่างต่อเนื่องและทันเวลา สอดคล้องกับงานวิจัยของ สมชัย วงษ์นาค (2549 : 48-50) ที่กล่าวว่า ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้จะต้องขึ้นอยู่กับการมีมาตรฐานการปฏิบัติงานด้วย ซึ่งการที่มหาวิทยาลัยกำหนดแนวปฏิบัติในการทำงานไว้อย่างชัดเจน มีหลักเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยให้เป็นไปตามลักษณะงาน มีการจัดทำระบบคุณภาพอย่างมีประสิทธิภาพ มีการตรวจสอบคุณภาพการดำเนินงานของหน่วยงานต่าง ๆ อย่างสม่ำเสมอ รวมทั้งมีการปรับเกณฑ์มาตรฐานในการปฏิบัติงานให้สูงขึ้น เพื่อกระตุ้นให้บุคลากรมีความกระตือรือร้นและพัฒนาการทำงาน ย่อมส่งผลให้มหาวิทยาลัยเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ทั้งนี้ ผู้บริหารควรนำวิธีการประเมินผลงานมาใช้ในการพัฒนาบุคลากร หรือพิจารณาความดีความชอบประจำปีให้แก่บุคลากรในหน่วยงาน ตลอดจนใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานในการวางแผนเพื่อปฏิบัติงานในอนาคตต่อไป

3) กลยุทธ์สร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้เชิงสร้างสรรค์ มุ่งเน้นผู้บริหารที่ต้องสร้างภาวะผู้นำที่เข้มแข็งในการบริหารงาน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับแนวคิดของบาส (Bass. 1985 : 51-52) ที่กล่าวว่า ผู้บริหารจะต้องสร้างภาวะผู้นำที่เข้มแข็งในการบริหารงาน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล ผู้บริหารที่มีความเป็นผู้นำหรือใช้ภาวะผู้นำได้อย่างเหมาะสมและเป็นไปตามหน้าที่และบทบาทของผู้บริหารที่ดี จะส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ได้ชัดเจน เพราะจะมีความสามารถในการใช้อิทธิพลโน้มน้าวใจบุคลากรในการจัดการความรู้ให้ตระหนักถึงความเป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จ เกิดความร่วมมือร่วมใจในการจัดการความรู้ให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กร ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ เบริน (Burn อ้างอิงใน Barker. 1992 : 50) ที่กล่าวว่า ความสามารถและสมรรถนะของภาวะผู้นำสามารถที่จะพัฒนาโดยการเรียนรู้จากการอบรมและประสบการณ์จากความสำเร็จและความล้มเหลวของผู้นำที่พบในแต่ละวัน ผู้บริหารจะต้องมีบทบาทในการเป็นผู้รับรู้ ผู้ประสาน และผู้สนับสนุน โดยการรับฟังข้อเสนอแนะ และเรียนรู้ปัญหาต่างๆ จากบุคลากรในสถาบันอย่างต่อเนื่องและทั่วถึง เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการประเมินผลงาน และปรับปรุงแก้ไขการจัดกิจกรรมการจัดการความรู้ให้มีประสิทธิภาพ และเหมาะสมกับบริบทของสถาบัน สอดคล้องกับผลการวิจัยของ รัตมี ทองเกิด (2551 : 111-122) ที่พบว่า ผู้บริหารควรเป็นบุคคลที่มีความใฝ่รู้ใฝ่เรียนกับองค์ความรู้ใหม่ เป็นบุคคลที่มีแนวความคิดในการสร้างขวัญและกำลังใจแก่บุคลากร ตระหนักในบทบาทหน้าที่ของตนเองและพัฒนาตนเองอยู่เสมอ เป็นผู้ที่มีความเมตตากรุณาต่อผู้ใต้บังคับบัญชา และมีความพร้อมที่จะแลกเปลี่ยนเรียนรู้และรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์กร เงื่อนไขสำคัญอีกประการหนึ่งก็คือ ผู้บริหารต้องมีความรู้ความเข้าใจในเรื่องการบริหารจัดการความรู้ มีความตระหนักถึงสำคัญของการจัดการความรู้ และต้องมีการประสานสัมพันธ์กันระหว่างบุคลากรภายในหน่วยงานเป็นอย่างดี

4) กลยุทธ์พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการจัดการความรู้ มุ่งเน้นการนำเทคโนโลยีที่ก้าวหน้ามาใช้ในการค้นหาและกระจายข้อมูลข่าวสาร ซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญของการจัดการความรู้ในองค์กร เช่น ระบบคอมพิวเตอร์ที่ช่วยสนับสนุนการสื่อสารระหว่างพนักงาน ทำให้สามารถแน่ใจได้ว่าพนักงานได้รับข้อมูลข่าวสารหรือ

ณัฐวัฒน์ พระงาม, ณรงค์ พิมสาร, ณัฐพล ชุมวรจฺยา  
วารสารวิชาการอุตสาหกรรมศึกษา ปีที่ 10 ฉบับที่ 2 กรกฎาคม – ธันวาคม 2559 (56-68)

ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับงาน สอดคล้องแนวคิดของ ออร์จีย์ ณ ตะกั่วทุ่ง (2549 : 16) ที่กล่าวว่า เทคโนโลยีสารสนเทศจะช่วยให้เกิดการเรียนรู้อย่างแท้จริง การคิดสร้างสรรค์ผลงานที่เป็นองค์ความรู้หรือผลงานที่เป็นนวัตกรรม สถาบันควรจัดให้มีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีคุณภาพรองรับการจัดการความรู้ได้อย่างเหมาะสม และเปิดโอกาสให้อาจารย์ทุกคนได้ใช้ระบบสารสนเทศอย่างทั่วถึง โดยจะต้องมีคลังข้อมูลและฐานข้อมูลในการรวบรวม จัดเก็บ และเข้าถึงเนื้อหา รวมทั้งมีการฝึกอบรม สัมมนาการใช้เทคโนโลยีใหม่ ๆ เพื่อตอบสนองความต้องการในการใช้งาน และมีความรวดเร็วถูกต้องในการประมวลผลข้อมูล สอดคล้องกับการวิจัยของ กุณฑิกา สงวนศักดิ์ศิริ (2554 : 4) ที่พบว่า หน่วยงานที่มีการจัดระบบข้อมูลและการนำไปจัดเก็บไว้ ช่วยสร้างคุณค่าของความรู้ให้ง่ายต่อการเข้าถึงของบุคลากร ที่สามารถนำไปใช้ได้ตลอดเวลาและทุกสถานที่ โดยใช้ระบบการจัดเก็บความรู้ที่ผ่านกระบวนการกลั่นกรองที่มั่นใจว่าเป็นความรู้ที่ถูกต้อง โดยบุคลากรในหน่วยงานมีการสืบค้นโดยใช้อินเทอร์เน็ต/อินทราเน็ต มีการสืบค้นโดยใช้สื่อสิ่งพิมพ์ บทความทางวิชาการ วารสาร และสามารถนำรูปแบบการจัดการความรู้ไปใช้ได้จริง โดยมีแผนยุทธศาสตร์เป็นแนวทางสำหรับการพัฒนาองค์กร มุ่งเน้นการพัฒนาในด้านต่างๆ และการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ดังนั้น ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศจึงเป็นปัจจัยสำคัญที่สนับสนุนให้การจัดการความรู้ในสถาบันประสบความสำเร็จ โดยมีส่วนช่วยในการแสวงหาความรู้จากแหล่งใหม่ ๆ ทำให้เกิดการเข้าถึงความรู้และมีการจัดเก็บความรู้อย่างเป็นระบบ ซึ่งการมีระบบฐานข้อมูลที่ทันสมัยก็มีส่วนช่วยให้การจัดการความรู้มีประสิทธิภาพมากขึ้นได้

อย่างไรก็ตาม การผลักดันการจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในเขตภาคเหนือให้สำเร็จและเกิดประสิทธิผลสูงสุดนั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่ทุกฝ่ายจะต้องดำเนินการตามกลวิธีที่กำหนดไว้ โดยสร้างความร่วมมือกันแบบบูรณาการ เพื่อขับเคลื่อนภารกิจให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายร่วมกัน

## ข้อเสนอแนะ

### ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1. สถานศึกษาควรนำกลยุทธ์การจัดการความรู้ที่ได้การวิจัยไปใช้ในการขับเคลื่อนกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ เพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง
2. สถานศึกษาควรมีการตรวจสอบและประเมินผลการนำกลยุทธ์การจัดการความรู้ไปใช้ เพื่อพัฒนาการจัดการความรู้ให้เกิดประสิทธิภาพ
3. สถานศึกษาเอกชนอื่นสามารถนำกลยุทธ์การจัดการความรู้ที่ได้จากการวิจัยไปเป็นแนวทางในการพัฒนาการจัดการความรู้ให้เหมาะสมกับบริบทของตนเองได้

### ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรศึกษาและพัฒนาตัวชี้วัดความสำเร็จของการจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน เพื่อนำข้อมูลมาใช้ในการบริหารสถานศึกษาอย่างยั่งยืน
2. ควรศึกษาปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีผลต่อประสิทธิผลในการจัดการความรู้ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน เพื่อประโยชน์ต่อการนำผลการวิจัยไปใช้พัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศต่อไป

## บรรณานุกรม

- กุณฑิกา สงวนศักดิ์ศิริ. 2554. รูปแบบการจัดการความรู้ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- รัตมี ทองเกิด. 2551. การจัดการความรู้ในองค์กรสังกัดสำนักงานอธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ. สักทอง : วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร, 3(2), 111-122.

ณัฐวัฒน์ พระงาม, ณรงค์ พิมสาร, ณัฐพล ชุมวรฐายี  
วารสารวิชาการอุตสาหกรรมศึกษา ปีที่ 10 ฉบับที่ 2 กรกฎาคม – ธันวาคม 2559 (56-68)

- สมชัย วงษ์นายะ. 2549. ปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏเขตภาคเหนือ. สักทอง : วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร, 3(2), 37-53.
- สุประภาดา โชติมณี. 2551. จัดการความรู้อย่างไรให้ใช้ได้ผลกับทุกระบบ : Modern KM applications in business management. กรุงเทพฯ : สถาบันเพิ่มผลผลิต.
- อรจรรย์ ณ ตะกั่วทุ่ง. 2549. การบริหารทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ : เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- American Productivity and Quality Center and Anderson, A. 1995. The Knowledge management assessment tool. [online]. available from : [http://www.impactalliance.org/file\\_download.php/assess.pdf](http://www.impactalliance.org/file_download.php/assess.pdf) [2015, June 5]
- Bass, B.M. 1985. Leadership and Performance Beyond Expectation. New York : The Free Press.
- Barker, M. A. 1992. Transformational Nursing Leadership: A Vision for Future . New York: National League for Nursing Press.
- Keyser, R. L. 2004. Assessing the Relationship between Knowledge Management and Plant Performance at the Tennessee Valley Authority. Huntsville, Alabama.
- Marquardt, M. J. 1996. Building the Learning Organization: A System Approach to Quantum Improvement and Global Success. New York: McGraw-Hill.
- Martin, J. S. 2004. Enhancing and Inhibiting Interactions between Business Processing and Knowledge Production: A Macro Study of Leadership and Knowledge Processing in Higher Education. Doctoral dissertation, Clemson University.
- Reynolds, A. 2004. Revisiting the Roots of Learning Organization : A Synthesis of the Learning Organization Literature. [Online]. Available : [www.emeraldinsight.com/insight/viewContentItem.do?contentType=Article&hdAction=Inkpdf&contentId=1502629](http://www.emeraldinsight.com/insight/viewContentItem.do?contentType=Article&hdAction=Inkpdf&contentId=1502629). [2015 June 5]
- Schermerhorn, John R. 2003. Organizational Behavior. New York: John Wiley.
- Stankosky, M. (Ed.). 2005. Creating the Discipline of Knowledge Management: The Latest in University Research. Burlington, MA 01803, USA: Elsevier Butterworth Heinemann